

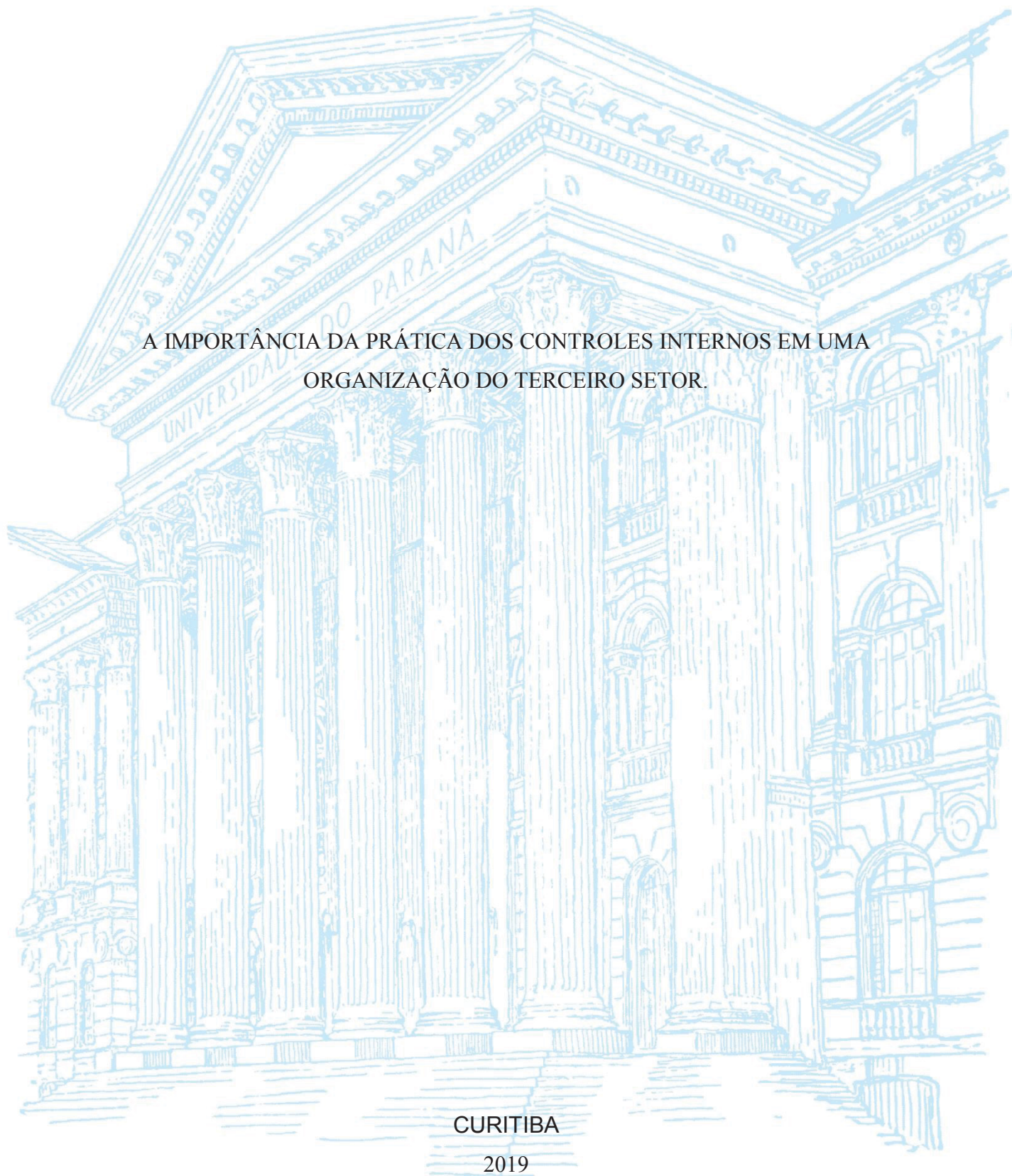
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA ANGELA DAL PAI

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.

CURITIBA

2019



ANA ÂNGELA DAL PAI

A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em  
Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,  
Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial  
à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Orientador: Prof.Dr. Flaviano Costa.

CURITIBA

2019

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ANA ANGELA DAL PAI**

### **A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR.**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria.

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Orientador (a) – Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

\_\_\_\_\_  
Prof(a). Dr(a)./Msc. \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_, INSTITUIÇÃO

Curitiba, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

## **RESUMO**

DAL PAI, Ana Ângela. **A IMPORTÂNCIA DA PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA DO TERCEIRO SETOR**. 2019. P. Monografia do Curso de Controladoria – Especialização. Universidade Federal do Paraná – UFPR.

O presente trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da prática dos controles internos, objetivos e as dificuldades de implantação dos mesmos em uma empresa do terceiro setor na atividade educacional, no Brasil. Especificamente demonstrar o quanto é importante a prática dos controles internos nas contas a receber e a contas a pagar. Toda empresa visa o lucro, neste caso uma empresa sem fins lucrativos, mas obrigatoriamente deve investir na área educacional, onde todo o investimento é aplicado em reformas, e ampliação das escolas a atualização de material didático seja físico ou digital, proporcionando aprendizado de qualidade aos alunos e suporte aos professores.

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi através de pesquisa bibliográfica, documental, análise de relatórios, acompanhamento nas movimentações internas e negociações entre gestores e pais de alunos. Dessa forma, foram apresentadas as rotinas utilizadas no setor financeiro, demonstrando a real funcionalidade do sistema de controle interno nesta organização, a forma como ele contribui para a eficiência e a eficácia das atividades desenvolvidas. Conclui-se que é necessário investir em um sistema integrado eficaz e a criação, utilização, manutenção dos controles internos eficiente no setor financeiro da empresa estudada.

Palavra – chave: controle interno; contas a receber e contas a pagar.

## **ABSTRACT**

DAL PAI, Ana Angela. **THE IMPORTANCE OF THE PRACTICE OF INTERNAL CONTROLS IN A THIRD SECTOR COMPANY.** 2019. P. Monograph of the Controllershship Course - Specialization. Federal University of Paraná - UFPR.

This paper aims to demonstrate the importance of the practice of internal controls, objectives and the difficulties of implementing them in a third sector company in educational activity in Brazil. Specifically demonstrate how important is the practice of internal controls in accounts receivable and accounts payable. Every company aims at profit, in this case a non-profit company, but must invest in the educational area, where all investment is applied in reforms, and expansion of schools to update educational material either physical or digital, providing quality learning to students and teacher support.

The method used for the development of this work was through bibliographical research, documentary analysis of reports, monitoring of internal movements and negotiations between managers and parents of students. In this way, the routines used in the financial sector were presented, demonstrating the real functionality of the internal control system in this organization, how it contributes to the efficiency and effectiveness of the activities developed. It is concluded that it is necessary to invest in an efficient integrated system and the creation, use and maintenance of efficient internal controls in the financial sector of the company studied.

Key - words: internal control; accounts receivable and accounts payable.

## **LISTA DE GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO 1:</b> Inadimplência em uma organização do terceiro setor. ....	27
--	----

## **LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 1:</b> Inadimplência em R\$ de uma organização do terceiro setor. ....	28
--	----

## **LISTA DE ABRIVIATURA OU SIGLA**

AICPA - Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
2.1 CONTROLE INTERNO	13
2.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTROLES INTERNOS	16
2.3 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO	18
2.4 IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO	19
2.5 PROCESSOS GESTÃO ORGANIZACIONAL	22
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	24
<b>4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS</b>	25
4.1 DIFICULDADES QUANTO À IMPLANTAÇÃO E PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS	25
4.2 CONTAS A RECEBER	26
4.3 CONTAS A PAGAR	29
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	31
<b>REFERÊNCIAS</b>	32

## 1 INTRODUÇÃO

O controle interno pode ser compreendido de várias formas e ter vários conceitos, porém sua aplicabilidade visa manter a organização interna da empresa, seja qual for atividade.

Neste caso, uma empresa do terceiro setor, que tem como objetivo uma causa social, educacional, onde o lucro é aplicado na continuidade da empresa, diferente do que acontece nas empresas privadas.

A aplicação de controles internos pode ser vista como forma de desconfiança entre a gestão e os que sofrerão o controle, havendo assim resistência a sua implantação e utilização adequada. (FARIAS, 2006).

A gestão de controle interno não é uma tarefa fácil, devida a resistência da implantação e prática diária, sendo um processo de aceitação, adequação continua, conforme estrutura da organização e capacitação.

Sá (1998) ressalta que quanto mais controles eficientes forem praticados, maior será a confiança para realização das atividades e quanto menos controles tiverem mais dedicação e tempo terá que ser despendido, na execução das operações para consecução dos resultados da empresa.

Dessa forma, a implantação de sistema de controles internos, nas contas a receber e nas contas a pagar, pode atuar de forma preventiva dos possíveis problemas que possam vir ocorrer, proporcionando resultados positivos para empresa.

O departamento de contas a receber é responsável pela maioria das entradas de recursos da empresa, proveniente de recebimentos das mensalidades dos alunos. Pode-se dizer que é responsável por um fluxo de caixa satisfatório, onde é necessária a implantação e aplicação de controles internos envolvendo uma gestão mais firme nas negociações e na cobrança, visando à redução da inadimplência.

Entretanto, para uma empresa apresentar um bom controle de contas a receber é necessário estar com todos os clientes devidamente cadastrados e organizados para avaliação de créditos e serviço de cobrança eficiente, que demonstre relação de títulos vencidos ou não vencidos. (SÁ, 1998).

No setor financeiro, as contas a pagar demonstra as obrigações da empresa, podendo ser elas em curto prazo, médio e longo prazo. Diante da demanda de pagamentos, as informações precisam estar corretas e organizadas, pois correspondem à saída do montante da empresa.

Attie (2011, p. 89) que “[...] um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos.”

Portanto, faz-se necessário um controle interno eficiente, de forma preventiva evitando a falta de pagamento no vencimento, os pagamentos duplicados e desperdícios de recursos.

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi através de pesquisa bibliográfica, documental, análise de relatórios, acompanhamento nas movimentações internas e negociações entre gestores e pais de alunos. Com delimitação a temporal e espacial.

A realização deste trabalho para empresas do terceiro setor, onde as gestoras são as associadas, visa demonstrar a relevância da implantação, prática e monitoramento dos controles internos.

Para acadêmicos é a oportunidade de aprofundar conhecimentos na área da auditoria, visualizar as dificuldades de implantação dos controles internos, prática diária e monitoramento em uma entidade do terceiro setor, com gestão religiosa.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais as dificuldades na implantação e a prática de controles internos de contas a receber e a contas a pagar em uma empresa do terceiro setor no ramo educacional?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Devido às exigências atuais do governo nas prestações de contas das empresas filantrópicas, fica evidente a necessidade de se adaptarem e criar ferramentas eficientes de controle para salvaguardar seus ativos.

Dessa forma, surgem os controles internos como instrumentos importantes que podem vir a auxiliar a gestão da empresa, no alcance de seus objetivos.

Conforme Silva (2007, p. 27) “o controle interno pode permitir a correção de erros e mudanças de direção em tempo hábil, para que seja possível mudar as estratégias. Também é muito útil para se ter ciência de que as obrigações legais, sociais e ambientais estão sendo cumpridas.”

Portanto, os controles internos de contas a receber e contas a pagar devem ser utilizados de forma adequada por todos os responsáveis por esses setores, pois são instrumentos que podem vir a contribuir para o funcionamento eficiente do processo de gestão da empresa.

Compreende-se os controles internos como ferramentas, capaz de apresentar uma margem de garantia e segurança nas demonstrações dos resultados, fazendo com que a empresa atinja suas metas de maneira eficiente e eficaz. (ALMEIDA, 2010).

Para fins preventivos de possíveis problemas que possam vir ocorrer, a implantação de um eficiente sistema de controle interno, nas contas a receber e nas contas a pagar pode trazer benefícios às empresas filantrópicas, por meio de informações para a administração, proteção dos ativos e garantindo, dessa forma, a eficiência no alcance dos objetivos.

Assim, a pesquisa se justifica do ponto de vista prático, por analisar de que forma as empresas filantrópicas utilizam os controles internos de contas a receber e a pagar, identificando possíveis problemas relacionados a essas atividades, visto que são controles relevantes para o melhor desempenho financeiro da empresa e para tomada de decisões dos gestores.

Sob o ponto de vista teórico, este estudo contribui para complementar a literatura existente sobre controle interno de contas a receber e a pagar, apesar de ser um assunto amplo, existem poucos estudos voltados ao controle internos de empresas filantrópicas. Dessa forma, espera-se que os resultados desse trabalho poderão ser úteis para pesquisas futuras relacionadas à área.

### 1.3 OBJETIVOS

O presente trabalho apresenta um objetivo geral e três objetivos específicos, conforme apresentado na sequência.

#### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar os principais tipos de controles internos de Contas a Receber e contas a pagar de uma empresa sem fins lucrativos no ramo educacional.

#### 1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Escrever sobre conceito, objetivos e importância da prática dos controles internos
- ✓ Dificuldades na implantação dos controles internos em uma empresa do ramo educacional.
- ✓ Analisar como a prática dos controles internos aplicados às contas a receber e a contas a pagar pode contribuir para melhorar o desempenho financeiro da empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considera-se inicialmente, a abordagem sobre os controles internos numa empresa do terceiro setor com atividade educacional.

Na sequência, definem-se os conceitos de controles internos, seus objetivos, importância e dificuldades de implantação e prática dos controles internos, tanto no contas a receber como no contas a pagar.

Ao final, demonstração dos resultados das análises através de pesquisas documentais sobre as contas a receber e contas a pagar e apresentação de possíveis soluções, visando melhor controle de seus ativos.

### 2.1 CONTROLE INTERNO

De acordo com a literatura brasileira contábil a vários autores que se destacam em conceituar o controle interno de forma abrangente objetiva, dentre eles:

Attie(1992, p. 29), que define:

O controle interno é um meio de obter informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores, pois todas as decisões tomadas durante o planejamento ou as operações normais devem estar sujeitas ao controle.

Dessa forma, quando a comissão elabora o processo ou sistema de controle para o plano também o fazem para as decisões operacionais normais. Sendo que a finalidade é de que o controle, o sistema de informação administrativa e as decisões estejam inter-relacionadas de forma que não sejam elaboradas ou examinadas separadas.

Segundo, Boynton, Johnson e Kell(2002, p. 320) se:

Caracterizam controles internos como processos operados pelo conselho de administração e outras pessoas, elaborados para fornecer segurança razoável e a consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Confiabilidade de informações financeiras;
- Obediência (compliance) às leis e regulamentos aplicáveis;
- Eficácia e eficiência das operações.

Sendo assim, os controles internos, quando aplicados e monitorados diariamente servem de base segura para tomada de decisões dos gestores.

Para Almeida (1996, p. 50):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Conforme o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA, citado por Attie (1998, p. 110) afirma que:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promoverem a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Diante dos conceitos de controles internos, é importante ressaltar que não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos que necessitam de implementos exatamente conforme indicação nos livros e normas, para que funcione de modo satisfatório. A forma que os gestores iram administrar é que irá determinar a necessidade, a capacidade de implantar sistemas de controles que apresentem condições favoráveis para a empresa, atendendo suas particularidades.

Portanto, no contexto empresarial, o controle pode ser denominado de organizacional ou gerencial e para garantir a eficácia dos controles é preciso estabelecer planos que envolvam todas as operações da empresa e que estejam integrados entre si. (REGINATO e NASCIMENTO, 2009).

Complementa Anthony e Govindarajan (2001, p. 34), tem a finalidade de “assegurar que as estratégias sejam obedecidas, de forma que os objetivos da organização sejam atingidos”.

Dessa forma, pode-se observar a amplitude de seu significado dos controles internos, incluindo uma série de procedimentos definidos e conjugado de forma adequada que asseguram a fluidez e a organização necessária para obter resultados seguros.

De acordo com Attie (1998, p. 111) “afirma que para a análise da definição de controle interno podemos observar a existência de muitos fatores que precisam ser claros e objetivamente expostos”.

De acordo com as afirmações do autor, são muitos fatores que influenciam nas definições dos controles internos, dessa forma podem-se destacar os mais relevantes:

- a) Plano de organização que significa o modo pelo qual se organiza um sistema.
- b) Métodos e medidas que estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamentos para chegar ao resultado esperado.
- c) Proteção do patrimônio que compreende como serão salvaguardado e definido os bens e direitos da empresa.
- d) Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade.
- e) Eficiência operacional que compreende a ação ou a força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa.
- f) Políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e a prática dos princípios, normas e funções para obtenção do resultado esperado. (ATTIE, 1998).

Ainda conforme Attie (1998, p. 112):

Pela descrição dos fatores anteriormente dispostos, fácil é compreender que todos os itens se interinfluenciam de forma acentuada. Esses elementos, pela importância intrínseca de cada um, são de tais formas essenciais para um controle interno adequado, que uma grave deficiência de qualquer deles comprometeria o funcionamento eficiente de todo o sistema.

Entende-se que no ambiente organizacional controlar envolve um contexto composto por consumo de recursos financeiros, físicos, humanos entre outros, devido ao uso dos mesmos na geração de receitas que na sequência terá o retorno esperados pelos gestores, indicando a continuidade dos negócios e da empresa, proporcionando o aumento da riqueza da mesma.

Portanto, a informação contábil e demais informações vindas de outra fonte de registros não são suficientes para garantia de que todos os fatos acontecidos no ambiente interno da empresa estejam realmente refletidos nestas fontes comprometendo assim a tomada de decisão, atingindo um nível insatisfatório pela falta de informações seguras. Outro fator importante é o uso dos ativos desautorizados por funcionários que através de controles internos e seus mecanismos cria-se a possibilidade de detecção dos acontecimentos desta natureza para administração da organização. (ATTIE, 1998).

## 2.2 PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DOS CONTROLES INTERNOS

Os princípios dos controles internos oferecem parâmetros a serem seguidos pelas empresas, desde sua implantação, adequação e conforme suas particularidades.

Conforme Sá (2002), para seguir os princípios fundamentais do controle interno deve constar: a) um plano de organização com a distribuição de responsabilidades; b) políticas de autorização e de registros das transações; c) zelo de elemento humano no desempenho das funções; e d) qualidade e responsabilidade do pessoal.

Um sistema de controle adequado depende de pessoal qualificado, da utilização apropriada de técnicas e métodos de trabalho; da eficácia na aplicação das normas técnicas de contabilidade; da eficiência dos meios materiais utilizados e da aferição dos resultados obtidos (SÁ, 2002).

Segundo Migliavacca (2004), os princípios de um sistema de controles internos, devem ser levados em consideração às características de cada empresa, são necessários cuidados específicos, na implantação, manutenção e avaliação dos controles internos e ainda encontrar tratamento adequado conforme a atividade e tipo de empresa.

De acordo com Nascimento e Reginato (2010), a formação dos sistemas de controles internos, os princípios de controles internos são elementos básicos a serem seguidos com a finalidade de assegurar de forma eficiente os ativos da empresa, sendo contra desvios, uso impróprio e qualidade da informação provinda do banco de dados da empresa.

Dessa forma, Nascimento e Reginato (2010) expõem os mais relevantes princípios dos controles internos:

a) Ambiente de Controle: que tem como foco o relacionamento de forma direta e única com a administração da empresa, representando o conjunto de atitudes e postura dos integrantes da alta administração, hierarquicamente é o mais importante dos princípios de um sistema de controles internos;

b) Segregações de Funções: este princípio de controle, assim como os demais tem função essencial para o incentivo as boas práticas de gestão administrativa. A regra básica é: quem executa uma atividade não deve controlar, isoladamente, os resultados delas decorrentes e quem controlar esses resultados, não devem ser o responsável pela atividade que gera;

c) Rodízios de Funções: através desse princípio, a observância pela administração da empresa sempre proporcionara a ela, vantagens operacionais e outras relacionadas à segurança no uso apropriado de seus ativos;



d) Delimitação de Autoridades e Responsabilidades: neste princípio, não significa diminuir o escopo das funções organizacionais, por que ao fazê-lo, a administração evita a existência de áreas cinzentas sobre as responsabilidades de cada funcionário para execução de determinada atividade e para o cumprimento de todos os requisitos estabelecidos pela administração para sua consecução;

e) Relação Custo X Benefício do Controle Interno: o princípio o controle interno não deve ser um fim em si mesmo. Há de se tomar cuidado para a empresa não seja infestada por controles internos cujos objetivos não sejam criteriosamente avaliados, sob pena de tais controles se reverterem contra agilidade da qual necessitam as áreas para o desenvolvimento de suas atividades;

f) Automação de Rotinas: uma tarefa, ou ciclo completo de eventos que envolvem, significa diminuir os efeitos da ação humana no sistema de controles internos. Apesar de que a automação de controles poder levar a resistência de funcionários quanto ao sistema de informações e, invariavelmente, a crítica destes a tal sistema, isso facilita o rastreamento dos eventos ocorridos na empresa. Conseqüentemente, favorece a diminuição de erros ou a prevenção de fraudes que não sejam suscetíveis de identificação;

g) Formalização de Instruções: significa evitar que as instruções ou outros detalhes envolvendo os relacionamentos entre os profissionais componentes da empresa sejam inadequadamente entendidos, evitando-se, também, que a informalidade seja um escudo para acobertar erros de funcionários ou fraudes contra o patrimônio da empresa;

h) Qualificação Adequada de Funcionários: este princípio de controle está relacionado à qualificação adequada de funcionários, diz respeito a ter pessoas realizando funções na forma exata em que seu conhecimento permita. Funcionários desqualificados para execução de atividades são propensos a erros, cujos reflexos podem fragilizar o sistema de controles internos, tornando inútil para prevenção ou detecção de fraudes, se essa fragilidade for percebida por quem estiver disposta a praticá-lo.

Para que os objetivos dos controles internos sejam atingidos de forma segura e com credibilidade devem ser baseados nos princípios fundamentais do controle internos e acompanhados diariamente se está sendo executado de forma correta.

Segundo, Attie (2000), não adianta ter um sistema de controle interno bem estruturado e adequado se não tiver alguém supervisionando regularmente, se os colaboradores estão cumprindo com que foi determinado no sistema ou se precisa ajustar a outras circunstâncias.

## 2.3 OBJETIVOS DO CONTROLE INTERNO

O objetivo do controle interno é proteger os ativos, produzir e demonstrar dados confiáveis e auxiliar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

De acordo com Fayol (1981, p. 139), “o controle tem por objetivo assinalar as faltas e os erros a fim de que possa repará-los e evitar sua repetição”.

Complementa Fayol (1981, p. 139), que os controles são aplicáveis a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferencia de coordenação se realiza;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas, bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

Dessa forma, observa-se que os controles internos são necessários serem elaborados e aplicados em todos os departamentos da empresa, monitorados, ajustados conforme as particularidades cada setor. Para que os gestores tenham informações atualizadas e seguras é essencial acompanhamento diário.

Conforme Franco e Marra (1992, p. 208), os objetivos primordiais dos controles internos são: “fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; e evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, identificá-los”

Para complementar, Silva (2007, p. 27) expõe que: “o controle interno pode permitir a correção de erros e mudanças de direção em tempo hábil, para que seja possível mudar as

estratégias. Também é muito útil para se ter ciência de que as obrigações legais, sociais e ambientais estão sendo cumpridas.”

Conforme Attie (1998) o controle interno tem quatro objetivos básicos que o considera eficiente: a) salvaguardar dos interesses da empresa, ou seja, a proteger o patrimônio de possíveis erros ou irregularidades; b) precisão e confiabilidade dos informes, relatórios contábeis, financeiros e operacionais, que significa a transmissão corretas dos dados demonstrando o que foi realizado na empresa; c) estímulo à eficiência operacional, determinando os procedimentos para execução das tarefas de forma correta; d) aderência às políticas existentes, garantindo que os procedimentos definidos pela empresas sejam seguidos pelos funcionários de forma correta.

De acordo com os objetivos dos controles internos apresentados, sua função primordial é a prevenção, evitando erros e demais irregularidades que possam ocorrer.

## 2.4 IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO

Os controles internos são ferramentas importantes para serem praticadas e monitoradas diariamente, pois podem demonstrar em tempo hábil erros ou fraudes, proporcionando maior proteção aos ativos da empresa.

De acordo com Attie (1998, p. 112):

A importância do controle interno fica patente a partir do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade do fluxo de operações e informações propostas.

Portanto, para tomada de decisão dos gestores é relevante relatórios com resultados confiáveis que somente através de um sistema de controle adequado e monitorado é que terão esta segurança nas decisões objetivando a continuidade da empresa.

Para que se verifique a importância do controle vale lembrar que a partir do momento que a empresa começa a crescer e diversificar, deve-se manter o controle. No início da atividade em menor número é mais fácil controlar, mas quanto maior mais evidente ficam as brechas para erros ou irregularidades. Com o crescimento é necessário delegar aos funcionários o controle, o qual empresário e gestores esperam compromisso, comprometimento, responsabilidade e qualificação igual àquela que dispunha pessoalmente na gestão do negócio. (ATTIE, 1998).

Crepaldi (1999, p. 249) explica que:

A importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresa. Nesse contexto, a contabilidade dos resultados gerados por tal fluxo, assume vital importância para os empresários que se utilizam dela para a tomada de suas decisões. Com isso, pode-se entender que toda empresa possui controles internos, sendo que em algumas eles são adequados e em outras não.

Dessa forma, conclui-se que os controles internos são relevantes desde que seja adequada a atividade da empresa, fornecendo resultados seguros e confiáveis para tomada de decisões.

Segundo as afirmativas de Attie (1998, p. 113):

Todas as empresas possuem controles internos. A diferença básica é que podem ser adequados ou não. A classificação pode ser dada analisando-se a eficiência dos fluxos de operações e informações e os seus custos benéficos.

Outro ponto a ser considerado é que o controle interno na sua maioria gira em torno dos aspectos administrativos que influenciam diretamente nos aspectos contábeis, portanto devem trabalhar em conjunto, com um sistema de informação adequado e com comunicação clara a fim de controlar com eficiência.

Attie (2000, p.119) enfatiza a confiabilidade e precisão quando explica:

Uma empresa necessita constituir, para si, sistemas que lhe garantam conhecer os atos e eventos ocorridos em cada um dos seus segmentos. Os efeitos ocorridos através da realização de cada ato devem ser escriturados e levados, em tempo hábil, ao conhecimento dos administradores.

Dessa forma, as informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e desastrosas para empresa.

Conforme Arantes (1998, p. 175) expõe:

É bastante comum que na prática os administradores deleguem sua responsabilidade de controle às áreas de apoio ou de assessoria, tais como os departamentos de finanças ou controladoria. Os relatórios são enviados a alta administração e os gerentes participam das reuniões para justificar os maus resultados. Os administradores

eficazes, ao contrário, são muito atentos ao controle. Eles se interessam em dispor de bons instrumentos de controles, em obter as informações adequadas para melhorar os resultados e não para preparar justificativas sobre o mal desempenho de sua área de responsabilidade. Eles utilizam as áreas de apoio e de assessoria para auxiliá-los nas análises e não para que elas exerçam o controle para eles.

Vale lembrar que os controles internos são relevantes não só nas questões de fraudes, mas também nas evidências de erros graves tendo a chance de correção a tempo, evitando os prejuízos e os desperdícios.

O intuito desta pesquisa está centrado em abordar a importância dos gestores em abordarem a adoção dos controles internos de contas a receber e contas a pagar.

“Quando se examinam os controles internos de uma empresa, está se analisando a organização dos controles e também a execução deles” Crepaldi (2010, p. 360).

Segundo Uliano (2007): Os principais tipos de controles internos utilizados para a gestão de contas a receber nas empresas são: manuais internos de atividades de setor financeiro, os cadastros atualizados das informações dos clientes, uma política de crédito, sistema de cobrança adequada, negociações de dívidas, avaliação constante das contas a receber, visando à redução da inadimplência, cobrança de juros após atrasos de pagamentos, planejamento e provisão para possíveis perdas, baseando-se em históricos de perdas anteriores, conciliação entre saldos para fins de análise e confirmação dos valores referentes às contas a receber.

Entretanto, as medidas devem ser tomadas com a finalidade de prevenir e controlar o aumento da inadimplência, fazer levantamento em que época aumenta ou diminui.

Segundo Sanvicente (1997) e Gitman (2008), acreditam que a política de cobrança das empresas, os procedimentos adotados para cobrar os títulos a receber quando eles vencem, efetiva as vendas como realizada e recebida.

São vários os tipos de procedimentos de cobrança como, por exemplo: cartas, e-mails, telefonemas, visitas pessoais, agência de cobrança e protesto judicial. Ressalta que para envio das cartas é necessário aguardar alguns dias após o vencimento. (GITMAN, 2004).

Portanto, para ter controle e avaliações adequados de contas a receber as empresas devem primeiramente organizar e estabelecer seu modo de trabalho adotando indicadores confiáveis possibilitando o melhor planejamento e maior assertividade.

A gestão financeira de uma organização está relacionada diretamente com o planejamento, a análise e o controle do montante de entradas e saídas. Os principais controles financeiros são os controles de caixa; contas a pagar e contas a receber. (CREPALDI, 2010)

Conforme orienta Basso (2005), o controle de contas a pagar, proporciona uma visão global dos compromissos assumidos pela empresa, permitindo acompanhar os pagamentos a serem realizados em determinado período. Complementa Attie (2011, p. 89) que: “[...] um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos.”

Compreende-se que não há um sistema de controle resistente a vontade da alta administração quando se trata por razões variadas fazer o uso de seu poder a fim de burlar os pontos essenciais do controle interno. Muitas vezes por desatenção e falta de preparo acaba efetuando pagamentos em duplicidade, assim como a falta de planejamento que inicia no setor de compra, fazer negociações visando melhor data e fluxo de caixa para pagamento, evitando fazer resgate de aplicação.

## 2.5 PROCESSOS GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Nascimento, Reginato (2010) e Scalán (1979): Sugerem alguns passos para organizar a empresa, que pode facilitar o seu funcionamento. O primeiro dele diz respeito aos objetivos claramente definidos, visto serem eles que apóiam, em última análise, a estrutura organizacional. O segundo passo se refere à divisão de atividades. Além disso, necessário se faz focar a estrutura organizacional no trabalho a ser realizado, nas pessoas que devem realizá-lo, e no ambiente, bem como definir claramente as relações de autoridade, responsabilidade e prestação de contas.

Outra visão, conforme Nascimento, Reginato, (2010) e a de Daft, (2004), que trataram também do processo organizacional, explica que o processo se divide em estrutura organizacional, representadas pelo visualmente organograma; especialização do trabalho, que espelha o grau a qual as tarefas são distribuídas entre os indivíduos; cadeia de comando, que expressa o quesito autoridade, especificando quem se reporta a quem.

Diante dos conceitos, fica evidenciada a importância da comunicação definindo de forma clara e objetiva, as relações de autoridades, responsabilidades de todos os indivíduos envolvidos e prestação de contas.

De acordo com Padoveze (2010, p. 34):

O fundamento da operacionalidade significa que todos os que trabalham com a informação devem saber e sentir que estão operando com dados reais, significativos, práticos e objetivos; conseguidos, armazenados e processados de forma prática e objetiva.

O que caracteriza o processo operacional:

- a) Início fim e seu objetivo;
- b) Conhecimentos do que é gerado com a execução;
- c) Conhecer como ou quando deve ocorrer a atividade;
- d) Acompanhamento gerencial;
- e) Processos confiáveis e rastreabilidade – documentação;
- f) Mensurável, que apresente os pontos de controle e seja medir a eficiência e eficácia;
- g) Mecanismo de melhoria continua através de feedback;
- h) Que permita o acompanhamento durante a execução.

Nota-se a importância de uma gestão organizada, atualizada nos desempenhos dos processos seja em qualquer setor. Os administradores devem ter visão ampla de seus negócios e buscar a inovações tecnológicas, a fim de proteger seus ativos e ter acesso em dados confiáveis para tomada de decisão, como por exemplo, na empresa em estudo, qual o investimento deve fazer agora sem que comprometa a saúde financeira da empresa.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A pesquisa será classificada descritiva com abordagem qualitativa, procedimento bibliográfico e documental, método indutivo e com finalidade básica.

A abordagem qualitativa, segundo Oliveira (2004, p. 114), “é um tipo de pesquisa que não se tem a pretensão de medir ou numerar”. A abordagem qualitativa não utiliza métodos e técnicas estatísticas e sua finalidade é a construção de um instrumento de pesquisa adequado a realidade. (VERGARA, 2000).

O estudo foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas, documental, relatórios e observações no atendimento no ato das negociações.

Deste modo, ficou evidente a necessidade da implantação de controles internos, aplicados as contas a receber, objetivando a redução da inadimplência e melhor planejamento nas contas a pagar, de uma empresa sem fins lucrativos, com ramo de atividade educacional, e com gestão religiosa, localizada em Curitiba.



#### 4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As análises foram feitas de acordo com estudo bibliográfico e documental dos controles internos, a partir das dificuldades de implantação e práticas, tanto nas contas a receber quanto nas contas a pagar de uma empresa do terceiro setor.

##### 4.1 DIFICULDADES QUANTO À IMPLANTAÇÃO E PRÁTICA DOS CONTROLES INTERNOS

A implantação e a prática dos controles internos são necessárias para que as demonstrações contábeis passem a ter credibilidade quanto aos resultados demonstrados, visto que poderão ser identificados em tempo hábil erros e fraudes.

Farias (2006, p. 52) expõe que: “a aplicação de controles pode ser vista como forma de desconfiança entre a gestão e os que sofrerão o controle, havendo assim resistência a sua implantação e utilização adequada.

Umas das maiores dificuldades é a resistência ao inovar, ampliar conhecimentos, aceitar que se bem elaborados e monitorados, os controles internos são ferramentas eficientes, proporcionando segurança e confiabilidade nos resultados.

Segundo as afirmativas de Attie (1998, p. 113):

[...] a implantação ou aprimoramento de um tipo de controle é tanto viável quanto positiva for sua relação custo/benefício. O grau máximo de avaliação do benefício deve ser atribuído a importância e qualidade da informação gerada. Quanto ao custo, vale lembrar que sempre que possível se deve utilizar o conceito custo de oportunidade, que é muito mais amplo.

Embora, alguns sistemas de controles sejam visto como custo alto imediato, vale observar que em longo prazo, se monitorado e praticado de forma eficiente terão resultados positivos.

Conforme pesquisa e análises documental sobre esta empresa sem fins lucrativos que atua na área educacional, foram constatadas cinco dificuldades relevantes:

- a) **Administração desempenhada por associadas religiosas:** A resistência pela inovação é muito grande, alegam por serem as próprias administradoras do negócio e detém poder das decisões, não há necessidade de controles, pois segundo as mesmas os controles são burocráticos e atrapalham o desenvolvimento no dia a dia.

Entretanto vale lembrar que é uma rede de quatorze colégios, sendo uma associada na direção, com acúmulos de decisões importantes e obviamente muito trabalho.

- b) Investimentos em sistemas integrados:** de acordo com a existência da fundação a mais de cem anos no Brasil, ainda não há um projeto de implantação, uma das alegações é a mesma do item um a, resistência a inovação.
- c) Custo benefício:** Considerado pelas administradoras custo alto sendo que elas mesmo que administram o próprio dinheiro e confiam que tudo está dentro da normalidade e os problemas que surgem estão sob controle.
- d) Centralizadora de funções importantes:** Acumulo de trabalho tem consequência principalmente na questão de organização da própria administração, pois todo o colégio tem várias obrigações a serem cumpridas com data imposta pela legislação governamental.

#### 4.2 CONTAS A RECEBER

As contas a receber são contas importantes dentro da empresa, afinal envolvem todas as entradas de valores, neste caso uma empresa com atividade educacional, sendo sua principal receita o recebimento de mensalidades pagas por alunos.

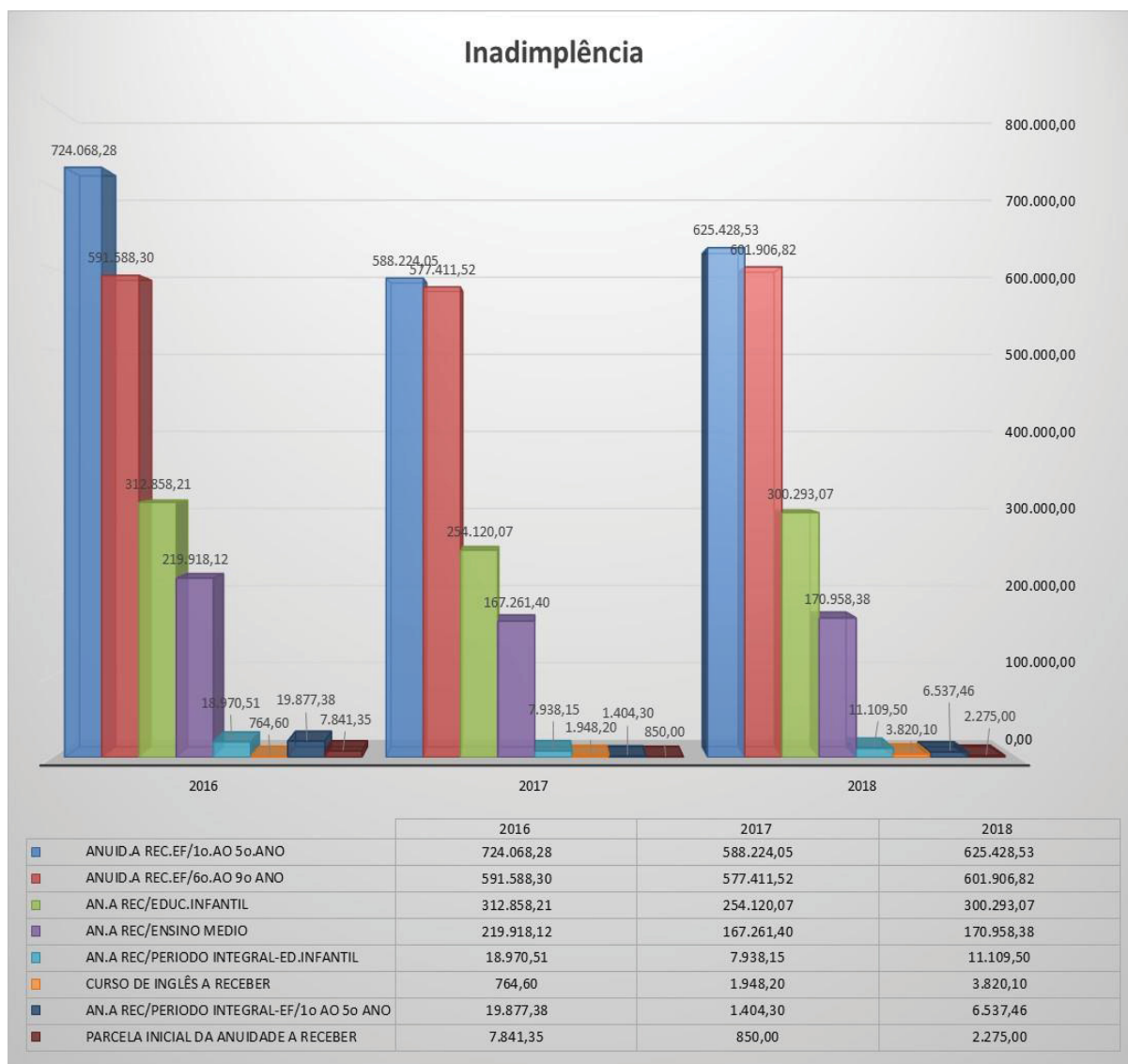
Conforme, Iudícibus, Martins e Gelbcke (2002, p. 89), afirmam que:

As duplicatas e as contas a receber de clientes estão diretamente relacionadas com as receitas da empresa, devendo ser contabilmente reconhecidas somente por mercadorias vendidas ou por serviços executados até a data do balanço, de acordo com princípio de realização da receita.

As contas a receber são representadas por duplicatas, faturas ou boletos bancários e estão relacionados com as receitas da empresa. Basso (2005) ressalta que através do controle interno é possível analisar quais são os clientes que estão com os pagamentos em dia, os inadimplentes e os valores a receber.

O monitoramento diário dos controles internos, das contas receber é essencial na identificação da alta inadimplência e conseqüentemente a iniciação de processos de cobranças.

De acordo com análises documentais nas contas a receber a um aumento considerável na inadimplência de um ano para o outro, ou seja, nos recebimentos das mensalidades escolares, conforme gráfico 01:



**Gráfico 1:** Inadimplência em uma organização do terceiro setor.

**Fonte:** Aluna Ana Ângela Dal Pai.

ANUIDADES A RECEBER	2016	2017	2018	AH
ANUID.A REC.EF/1o.AO 5o.ANO	724.068,28	588.224,05	625.428,53	6,32%
ANUID.A REC.EF/6o.AO 9o.ANO	591.588,30	577.411,52	601.906,82	4,24%
AN.A REC/EDUC.INFANTIL	312.858,21	254.120,07	300.293,07	18,17%
AN.A REC/ENSINO MEDIO	219.918,12	167.261,40	170.958,38	2,21%
AN.A REC/PERIODO INTEGRAL-ED.INFANTIL	18.970,51	7.938,15	11.109,50	39,95%
CURSO DE INGLÊS A RECEBER	764,60	1.948,20	3.820,10	96,08%
AN.A REC/PERIODO INTEGRAL-EF/1o AO 5o.ANO	19.877,38	1.404,30	6.537,46	365,53%
PARCELA INICIAL DA ANUIDADE A RECEBER	7.841,35	850,00	2.275,00	167,65%

**Tabela 1:** Inadimplência em R\$ de uma organização do terceiro setor.

**Fonte:** Aluna Ana Ângela Dal Pai.

A empresa em questão é sem fins lucrativos, mas precisa cuidar de suas finanças, pois tem despesas e a obrigação de investir em reformas e ampliações das escolas e construir novas escolas, lembrando que sua existência passa dos cem anos e as reformas são constantes. Os investimentos não são somente na parte do imobilizado, mas em capital humano, material físico e digital, laboratórios científicos e tecnológicos, proporcionando os melhores aprendizados dos alunos e ferramentas de trabalhos atualizados aos professores.

De acordo com análises se algumas medidas fossem tomadas, dariam resultados significativos na baixa da inadimplência, como por exemplo:

- a) **As administradoras religiosas saírem da linha de frente das negociações das mensalidades:** Observa-se que é alvo fácil, talvez por suas formações religiosas não dê firmeza em impor as regras de cobrança, assim a escola passar ser confundida como uma instituição de caridade, deixando o devedor com o comando da negociação que muitas vezes não cumpre com o que se propôs a pagar.
- b) **Pagamentos através de boletos com instrução de protesto:** O atual sistema de cobrança é através de boletos simples. É cultural quando não tem instrução de protesto deixar atrasar depois de um tempo vai direto à escola e paga somente o valor sem juros e correções, muitas vezes usando da má fé na negociação.
- c) **Implantar sistema de recebimento com cartão de crédito:** Com certeza diminuiria a inadimplência.

- d) Cria um setor de cobrança interno ou terceirizado:** Analisar o qual seria o menor custo e com retorno significativo. Obviamente que qualquer investimento terá custo, mas o retorno será bastante positivo.

Portanto, é de suma importância o cuidado da saúde financeira da empresa seja qual for sua atividade, pois aumentam as chances de crescimento a longo prazo.

#### 4.3 CONTAS A PAGAR

Observa-se que a rotina empresarial é repleta de funções, e o tempo para registrar e organizar despesas ou investimentos acaba se tornando pouco ou até mesmo nulo. Com isso, a empresa pode perder oportunidades e informações importantes pela falta de organização.

Conforme orientação de Basso (2005), o controle interno de contas a pagar proporciona uma visão geral dos compromissos assumidos pela empresa, facilitando o acompanhamento dos pagamentos a serem realizados em determinado período. Complementa Attie (2011, p. 89) que “[...] um controle interno apropriado para uma gestão eficiente de contas a pagar está totalmente ligado à avaliação de melhores oportunidades ou de assumir novos compromissos, estabelecendo prioridade nos pagamentos.”

Conforme já relatado anteriormente no contas a receber, no contas a pagar também se peca pela falta de investimento em um sistema de gestão empresarial integrado com ferramenta direcionada para as contas a pagar. Através do sistema pode controlar todas as contas a pagar, além de realizar outras atividades financeiras. Com um sistema centralizado e dinâmico, controlar as despesas e até mesmo investimentos se torna ainda mais fácil.

De acordo com análise documental das contas a pagar da empresa objeto pesquisa observa-se que há muitos pagamentos em duplicidade, esse fato demonstra acúmulo de trabalho, desatenção e total falta de controles. Como já mencionado anteriormente administração detém o poder e funções financeiras, conseqüentemente a empresa abre espaços para erros equivocados até fraude.

Quando o pagamento é duplicado ao fornecedor negocia-se o abatimento nas compras seguintes, pois a maioria não aceita a devolução em espécie, neste caso a empresa fez desembolso desnecessário, pois poderia estar utilizando para outros fins.

Já quando os pagamentos duplicados são a tributos, alguns tem compensação, mas no caso do ISS, precisa entrar com processo e leva anos para ter retorno.

Outro caso constatado foi o pagamento em duplicidade de uma rescisão de contrato de trabalho com valor elevado a um funcionário. Não obtiveram sucesso na devolução, pois a rescisão de contrato já tinha sido complexa.

Alguns sistemas bancários têm a ferramenta que identifica documentos duplicado e solicita para confirmar, mas maioria não disponibiliza esta função.

Portanto, quando se cita as contas a pagar vale lembrar um processo importante que vem antes, que são as compras, as responsabilidades nas negociações, observar o fluxo de caixa, ao negociar prazos, estar atentos se terá recursos para efetuar os pagamentos.

De acordo com processo de cobrança da empresa em pesquisa, a maioria dos vencimentos é para o dia dez de cada mês, obviamente que os pagamentos de fornecedor devem ser negociados após essa data. Observou-se que não é o que acontece, todo dia é dia de comprar sem verificar os saldos e conseqüentemente em muitas vezes precisam fazer resgate de aplicações antes do prazo para honrar os pagamentos, diminuindo os rendimentos.

Embora não tenha um sistema integrado eficaz um simples controle em forma de planilha do Excel já resolveria a maioria dos pagamentos duplicados, mas novamente entra a resistência em aprender e inovar, a maioria das gestoras não tem conhecimento em criar e manusear planilhas.

Conforme pesquisa direcionada as contas a receber e as contas a pagar fica claro que é preciso eliminar os obstáculos criados pela resistência ao novo, descentralizar os trabalhos delegar funções proporcionar treinamentos a administradores e funcionários antes de investir em novas tecnologias. São uma equipe que organizados e treinados terão resultados positivo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com estudo apresentado neste trabalho destaca-se a importância da implantação e práticas de controles internos eficientes, nas contas a receber e nas contas a pagar, equipe treinada e comprometida em cumprir todas as etapas operacionais.

Entretanto, vale lembrar que outra ferramenta de grande importância é o sistema integrado que traz informações completas, seguras e agilidades para os controles. Observou resistência devido ao custo da implantação e manutenção, mas em longo prazo o resultado é positivo.

Considerando, os objetivos específicos do estudo, quanto à importância, dificuldades de implantação e prática dos controles internos, teve uma contribuição significativa no sentido de alerta, iniciação de novos controles e monitoramento das práticas dos controles internos eficientes e eficazes, com finalidade preventiva contra fraudes e melhor controle dos ativos.

Conclui-se que as organizações precisam de um controle contínuo, monitorado e ajustados conforme suas operações, prevenindo dos prejuízos, erros e fraudes que venham ocorrer.

Visto que as práticas dos controles internos devem ser diárias com finalidade de correção proporcionando dados confiáveis para tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. ed. Atlas 1996  
São Paulo: 1996.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controles gerenciais**. São Paulo:  
ed. Atlas, 2001.
- ARANTES, Nélío. **Sistema de gestão empresarial: conceitos permanentes na  
administração de empresas válidas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATTIE, William. **Auditoria interna**. São Paulo: Atlas, 1992
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BASSO, I.P. **Iniciação à auditoria**. 3. ed. Ijuí: Unijuí, 2005
- BOYNTON, William; JOHNSON, Raymond; Kell, Walter. **Auditoria**. 7 ed. São Paulo:  
Atlas, 2002.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas,  
1999.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas,  
2010.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9 ed. São Paulo: atlas, 1981.
- FARIAS, Rafael Longo de. **Controles Internos importantes para a gestão de micro e  
pequenas empresas**: estudo de caso em empresas de pequeno porte do ramo calçadista de  
São João Batista em Santa Catarina. 2006. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso  
(monografia) – Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina,  
Florianópolis, 2006.
- FRANCO, Hilário; Marra, Ernesto, **Auditoria contábil**. 2. ed. São Paulo: atlas, 1992.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. Tradução técnica Antônio  
Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; Martins, Eliseu; Gelbecke, Ernesto Rubens. **Manual da  
Contabilidade das Sociedades por Ações**. Fipecafi – Fundação Instituto de Pesquisas  
Contábeis, Atuariais e Financeiras, FEA/USP. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, L. S. **Tratado de Metodologia Científica, Projetos de Pesquisa, TGI, TCC,  
Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.



PADOVESE, Clovis L.; **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 2010.

REGINATO, Luciane; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria: Um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

SÁ, Antonio Lopes de: **Curso de Auditoria**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SILVA, Pamela Carolina da. **Controles Internos importantes para a gestão de micro e pequenas empresas**: estudo multi-caso em empresas do setor de serviços e suprimentos de informática. 2007. 68 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

VERGARA S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.